Cloverleaf Consult International

CCI COMPACT

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND GESCHÄFTSFREUNDE DEZEMBER 2011

Tradition und Mitarbeiterbindung im Mittelstand

Erfahrungen aus der Bankpraxis der IKB Deutsche Industriebank AG

Immer wieder lassen Unternehmer bei der Kooperation mit oder Zukäufen anderer Unternehmen wichtige Aspekte im Vorfeld außer Acht. CCI sprach mit Dr. Kurt Demmer, Chefvolkswirt der IKB Deutsche Industriebank AG, über seine Praxiserfahrungen.

Was unterscheidet den Mittelstand beispielsweise von Großunternehmen, wenn es um Fusionen oder Kooperationen geht?

Ein wichtiger Aspekt beim Mittelstand ist die Bindung der Unternehmensführung an die Tradition der Firma und an die Mitarbeiter. Zum einen ist immer der Blick auf die Geschichte eines Unternehmens gerichtet – mit dessen Erfolgen, die die Kultur geprägt haben. Dieser Blick bewahrt manchmal auch davor, voreilige oder riskante Entscheidungen zu treffen. Zum anderen ist meist eine sehr direkte Verbindung zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung vorhanden. Die Führung weiß sehr genau um die Belange, Sorgen und auch Nöte der Belegschaft; dieser Faktor kann nicht nur bei Fusionen oder Zukäufen ein hohes Engagement der Mitarbeiter erzeugen.



Dr. Kurt Demmer
Chefvolkswirt
IKB Deutsche Industriebank AG

Langfristiger Entscheidungshorizont

Stichwort - Bindung der Mitarbeiter. Wie zeigt sich diese?

Mitarbeiter merken sehr genau, wie nachhaltig Managemententscheidungen sind. Im Familienunternehmen können sie davon ausgehen, dass ein Familienmitglied als Chef – von dramatischen Umbrüchen abgesehen – über viele Jahre oder sogar Jahrzehnte die Geschicke eines Unternehmens lenken wird. Eine Entscheidung hat lange Bestand und kann langfristig umgesetzt werden. Umgekehrt ist es im Konzern oft so, dass die Mitarbeiter erfahren haben, dass der Geschäftsführer nur ein Gastspiel hat und vielleicht nach drei Jahren wieder wechselt. In einer solchen Situation sind auch die übrigen Führungskräfte stärker auf die eigene Karriereentwicklung fixiert. Im Familienunternehmen ist klar, dass sich Karrieren über Jahre entwickeln können

„Gastspiel" vs. „Lebensaufgabe"

und eigene Leistung sich über Jahre zeigen muss.

Diese langfristige Denkweise zeigt aber nicht nur Vorteile, oder?

Der Eigentümer als Unternehmer unterliegt auch bestimmten Zwängen, die über die betriebswirtschaftliche Sicht hinausgehen. Sein Blick auf die Tradition, beispielsweise auf bestimmte Geschäfte, die die Keimzelle des Unternehmens waren, sorgt manchmal dafür, dass er sich zu spät von unwirtschaftlichen Einheiten trennt oder bestimmte Entscheidungen unterlässt, die eigentlich wirtschaftlich geboten wären."

IKB Deutsche Industriebank

Also ist die Person des Unternehmers entscheidend?

Zum einen als Person, deren Entscheidungen langfristig orientiert sind. Zum anderen hat der fachliche Hintergrund eine große Bedeutung. Vielfach sind Familienunternehmen aufgrund einer technischen Innovation entstanden und groß geworden. Daher haben diese Unternehmen oftmals einen techniklastigen Fokus. Gute Technik stellen aber auch die Wettbewerber her, so dass es schwer ist, sich allein hierüber als Anbieter zu differenzieren. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, wie die Stärkung eines schlagkräftigen Vertriebs, werden vielfach

Lesen Sie weiter auf der Rückseite

Info:
- www.ikb.de
- Bank für den Mittelstand
- Rund 30 Mrd. Euro Bilanzsumme
- Gründung 1924
- Knapp 1600 Mitarbeiter in zehn Standorten in Deutschland, England, Frankreich, Spanien und Italien

Aus dem Inhalt:

- Interview: Dr. Demmer, IKB
- Gesegnete Weihnachtstage
- HagenSchule – Aktiv werden



Sibylle Hecker
Managing Partner, CCI

Mittelständler sind anders als Konzerne – auch oder gerade, wenn sie in Größenordnungen vorstoßen, die nicht mehr unter die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zählen.

Für Familiengeschäftsführer ist der Beruf nicht nur eine Arbeitsstelle. Ganz anders als ein angestellter Geschäftsführer ist er nach Dienst eben nicht außer Dienst – die Familie ist Teil des Unternehmens und das Unternehmen auch Teil der Familie. Dieser Verflechtung macht Familienunternehmen zu etwas besonderem - in positiver wie negativer Hinsicht. Insbesondere bei Fusionen oder Zukäufen zeigen sich solche Wechselwirkungen auch auf Seiten der Mitarbeiter. Sind diese gewohnt für den „Patriarchen" zu arbeiten, so muss jeder Nachfolger, ob aus der Familie oder extern, mit dieser Tradition umgehen. Kommen Mitarbeiter aus einer Publikumsgesellschaft in ein

Unternehmen + Familie = Familienunternehmen

Familienunternehmen, dann „weht ein anderer Wind". Mitarbeiter auf diesem Prozess mitzunehmen und die Veränderung bewusst zu gestalten, ist die Aufgabe für Führungskräfte in solche Umbruchsituationen.

Für Sie, Ihre Familien und Mitarbeiter eine gute und besinnliche Weihnachtszeit sowie einen guten Start ins Jahr 2012.

Herzlichst,

Ihre

PS: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern wir durch die Unterstützung der sich neu gründenden HagenSchule. Auch Sie können an ihrem Ort aktiv werden.

Fortsetzung zu wenig beachtet. Das müssen Unternehmer im Blick behalten und entsprechend entscheiden.

Welche Merkmale weist der Entscheidungsprozess im Mittelstand auf?

Ein ganz klares Plus für Familienunternehmen ist die Entscheidungsschnelligkeit. In Konzernen sind Entscheidungsprozesse in vielfältiger Weise formalisiert – mit allen Vor- und Nachteilen. Für den Mittelständler ist aber auch charakteristisch, dass er mit ‚Herzblut' an seinem Geschäft hängt. Wenn es um Entscheidungen geht, die die unternehmerische Selbständigkeit betreffen, ist dies nicht immer von Vorteil. So ist es bei der Erschließung neuer Märkte oder beim Aufbau neuer Produktfelder bisweilen sinnvoll, das Rad nicht neu zu erfinden, sondern sich mit Geschäftspartnern in Joint Ventures zusammenzuschließen. Für manchen Unternehmer ist es aber emotional beinahe unmöglich, in ein Gemeinschaftsunternehmen einzutreten, da die Kontrolle über das Geschäft nicht fremden Händen überlassen werden soll. Häufig sind auch die Personalreserven für die Steuerung eines solchen Joint-Ventures nicht vorhanden. Auf der anderen Seite gibt es aber Unternehmer, die ein Joint-Venture als willkommene Möglichkeit zum Kompetenzaufbau gerade außerhalb des angestammten Kerngeschäfts sehen.



Dabei müssen die Unternehmen die Veränderung auf den Märkten im Blick behalten. Welche Folgen sehen Sie dabei für den Mittelstand?

Die sichtbarste Entwicklung ist der Wandel von der Triade, d.h. USA, EU und Japan hin zu den BRIC-Staaten. Brasilien, Russland, Indien und China wachsen derzeit so dynamisch, dass die stark exportorientierten deutschen Mittelständler diese Märkte gar nicht außer Acht lassen können. Daraus entsteht ein gewisser Zwang zur Größe. So schnell wie sich diese Märkte entwickeln, können viele Unternehmen gar nicht mitwachsen. Große Unternehmen haben bereits seit den 1990er Jahren gezeigt, dass sie für diesen Fall erfolgreich kooperieren können. Bei kleineren Unternehmen sind Erfahrungen mit Kooperationen nur schwach ausgeprägt. Vielfach wurden Unternehmen eher komplett verkauft, als dass es zu Kooperationen gekommen wäre. Mittlerweile gibt es aber auch zahlreiche positive Beispiele im Mittelstand. Dabei ist eine branchenübergreifende Zusammenarbeit häufig erfolgreicher, weil hier sich ergänzende Kompetenzen zusammenfinden, als die Zusammenarbeit von Unternehmen gleicher Branche. Hier sehe ich manchmal Schwierigkeiten, weil es eher zu Kompetenzgerangel kommt.

Dr. Demmer, wir danken für dieses Gespräch.

COMPACT

Tradition gibt Sicherheit und behindert manchmal - Mittelständler müssen diese Gratwanderung beachten.

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Impressum:
Cloverleaf Consult International
ist eine Marke der Flieger & Hecker GbR.
www.cloverleaf-consult.com
info@cloverleaf-consult.com
tel/fax +49 700 cloverleaf (25683753)
V.i.S.d.P. Alexander Flieger
Am Höing 12, D-58097 Hagen
Bilder: IKB, CCI, istockphoto.com

Kurz notiert:

Oktober

✤ Der US-Softwarehersteller Microsoft will nach dem gescheiterten Übernahmeversuch 2008 erneut eine maßgebliche Beteiligung am kriselnden Internetkonzern Yahoo erwerben.

✤ Der US-Finanzinvestor Blackstone plant, den Kamera-Produzenten Leica nach der angekündigten Komplett-Übernahme von der Börse zu nehmen. Begründet wird dies mit geringeren Kosten und einfacheren Abläufen.

November

✤ BMW erwirbt einen Minderheitsanteil am Kohlefaserspezialisten SGL Carbon. BMW entwickelt ein Elektrofahrzeug auf Karbonfaserbasis. Auch BMW-Großaktionärin Susanne Klatten ist mit knapp 30% an SGL Carbon beteiligt.

✤ Neben dem Karstadt-Eigner Nicolas Berggruen bietet auch der österreichische Immobilieninvestor René Benko bei der Haniel-Tochter Metro für den Erwerb der Kaufhof-Warenhausgruppe.

Dezember

✤ Die Deutsche Börse und die New Yorker Börse NYSE stehen bei ihrem Fusionsvorhaben im Kreuzfeuer der Wettbewerbsaufsicht. Ein geforderter Verkauf großer Teile der Handelsplätze für Optionen und Derivate würde jedoch den Erfolg der Fusion deutlich schmälern.

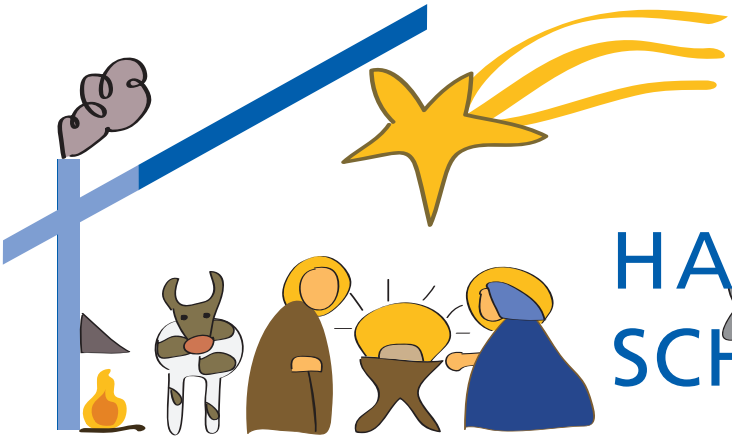
CCI unterstützt Projekt HagenSchule

HAGEN SCHULE

Als Ganztagsschule mit Betreuung von 7:00 bis 17:30 Uhr ermöglicht es die HagenSchule insbesondere berufstätigen Eltern, für ihr Kind Ganztagsbildung sicherzustellen. Der vernetzte Unterricht hebt das 45-Minutenraster auf und die Schüler können ihr Lernen selbst steuern. Projektarbeit und die Kooperation mit Unternehmen reichern das Lernen an. CCI berät und begleitet die Gründung. Schulstart ist im Sommer 2012. Schon mit 300 Euro können Sie einen Schülerplatz ausstatten.

www.hagenschule.info

Gesegnete Weihnacht und ein gutes Neues Jahr!



HAGEN SCHULE

MERRY CHRISTMAS AND A HAPPY NEW YEAR!

Feliz Navidad y próspero año nuevo.

Buon natale et felice anno nuovo.

Joyeux Noël et une bonne année.

Um feliz Natal e un próspero ano novo!

God jul och gott nytt år!

圣诞节快乐

Hyvää Joulua!

En frehlicher Grischtdaag un en hallich Nei Yaahr!

wünschen Ihnen